

# CFO: Stratege, Sparringspartner, Berater

Stratege, Sparringspartner, Berater – diese exemplarischen Rollenbeschreibungen des CFO illustrieren, dass er heute eine exponierte Rolle im Unternehmensalltag einnimmt, die nicht auf das Finanzressort begrenzt ist. Wurde der CFO in der Vergangenheit noch als «Erbsenzähler» oder «Verwalter» bezeichnet, übernimmt er heute zunehmend auch kommunikative Aufgaben:

Der CFO ist heute einer der wichtigsten internen und externen Repräsentanten des Unternehmens. Damit steigen die Anforderungen und Erwartungen, die an ihn gestellt werden: Er muss effizient und zielgruppengerecht mit diversen Anspruchsgruppen über verschiedenste Themen kommunizieren können.

Die Tätigkeit des CFO im Bereich der Finanzkommunikation erstreckt sich über zwei Dimensionen: Zum einen tritt er operativ als Kommunikator auf, indem er mit Investoren, Analysten, Finanzjournalisten und Ratingagenturen interagiert. Zum anderen ist er in hierarchischer und strategischer Hinsicht zumeist jene Person, an die die Investor-Relations-Abteilung berichtet: Laut einer 2014 veröffentlichten Studie deutscher Unternehmen verläuft der Berichtsweg der IR-Abteilung in knapp zwei Dritteln aller Fälle zum CFO.

## Strategie mit einzigartigem Profil

Damit ist der CFO die ranghöchste Führungskraft im Unternehmen, die für die Finanzkommunikation verantwortlich ist. Als solche orientiert der CFO die IR-Abteilung zu Vorstandsentscheidungen und gibt die Ausrichtung der IR-Arbeit vor. Diese strategische Rolle des CFO kann als «Richtlinienkompetenz» beschrieben werden.

Somit trägt der CFO auch eine inhaltliche Verantwortung für die Ziele und die Strategie der IR-Abteilung; in der Regel erfolgt die Abstimmung hierüber mit der Leitung der IR-Abteilung. Auch die Zuteilung des Budgets obliegt dem CFO; ein Experte schildert dies so: «In der Tat ist er der Herr über das Budget. Er kann damit die Prioritäten setzen.» Während dem CFO damit die Führungsverantwortung für die IR-Arbeit zukommt, obliegt die inhaltliche Umsetzung der IR-Abteilung. Der CFO ist hiervon jedoch nicht ausgenommen – im Gegenteil: Er ist neben dem CEO ein essenzieller Kommunikator.

Als Leiter der Finanzfunktion, die als Querschnittsfunktion einen Überblick über das gesamte Unternehmen ermöglicht, verfügt der CFO über eine ganzheitliche Sicht – eine Perspektive, die sonst nur dem CEO vorbehalten ist. Gleichzeitig verfügt der CFO durch seine Verantwortung für die Finanzfunktion sowie seine Einbindung in die IR-Arbeit über tiefgehendes Wissen um die Wahrnehmung des Unternehmens am Kapitalmarkt. Er ist damit besonders geeignet, interne und externe Perspektiven auf das Unternehmen zusammenzuführen und zu bewerten, wie ein Experte illustriert: «Der CFO ist in der besten Position, zu bewerten, ob Strategie, Equity Story und Aktionariat zusammenpassen. Wenn er merkt, dass da etwas nicht funktioniert, sollte er dafür sorgen, dass sich an diesem Dreiklang etwas ändert.»

Basierend auf Experteninterviews sowie einer Literaturanalyse entwickelte eine Studie der Universität Leipzig ein kommunikatives Aufgabenprofil des CFO. Die Ergebnisse zeigen eine duale Rolle des CFO, dem sowohl als Führungskraft wie auch als Kommunikator eine Schlüsselrolle in der Finanzkommunikation zukommt.

Von Sebastian Kessler

Der Kontakt mit Analysten und Finanzjournalisten erstreckt sich in der Regel auf wenige Regeltermine wie die Hauptversammlung oder die Bilanzpressekonferenz; der Fokus liegt dabei auf grossen institutionellen Investoren, an deren Betreuung er massgeblich mitwirkt. Ein Experte formuliert: «Für uns als Vermögensverwalter ist es von immenser Bedeutung, dass der CFO eines Unternehmens zu uns kommt, mit uns spricht. Weil wir einfach da genauer erkennen können, welche Wertigkeit der CFO in den verschiedenen Themen sieht. Und es bedeutet für uns natürlich einen persönlichen Eindruck dahingehend, ob er die Strategie des Unternehmens vermitteln kann und wie viele Details er weiss.»

## Glaubwürdiger Botschafter mit exklusiver Zahlenkompetenz

Inhaltlich hat der CFO im Rahmen der Finanzkommunikation eine quasi-exklusive Kompetenz für die Präsentation und Erläuterung der Kennzahlen; er wird von den Adressaten als «Herr der Zahlen» gesehen, dessen Eignung sich aus seiner Verantwortung für die Finanzfunktion ableitet. Darüber hinaus ist der CFO derjenige, der die Kennzahlen und die strategische Ausrichtung verknüpfen kann, wie ein Experte erklärt: «Komplexe Sachverhalte und das Zahlenwerk, das sind erstmal nur die nackten Zahlen [...]. Das rüberzubringen und die Story dahinter zu erzählen, das ist eine ganz zentrale Rolle, die der CFO einnimmt.»

Für den CFO bedeutet dies auch, dass er über eine breite Auskunfts-fähigkeit verfügen muss – denn diese wird von den Zielgruppen erwartet: Er muss sowohl zu den Kennzahlen als auch zur strategischen Ausrichtung berichten können. Damit kommt dem CFO – im Vergleich zu den anderen Akteuren der Finanzkommunikation – inhaltlich die umfassendste Rolle zu. Dem CFO wird eine besonders hohe Glaubwürdigkeit zugeschrieben: Er gilt als Vertrauensperson für die Financial Community. Ein Experte führt aus: «Als Entscheidungsträger geniesst er auch nach aussen eine besonders hohe Glaubwürdigkeit. Sein Wort hat ein besonderes Gewicht.»

Zusammenfassend nimmt der CFO eine exponierte Rolle in der Finanzkommunikation ein, die sich über ein breites Handlungsfeld erstreckt: Er ist von der Definition von Zielen, Strategie und Budget bis hin zur operativen Umsetzung beteiligt. Dabei kommuniziert er nicht nur Inhalte, sondern transportiert die Sicht des Kapitalmarkts auch in das Unternehmen. Sein Profil, das massgeblich von seiner Funktion als Leiter der Finanzfunktion und als Mitglied des Vorstands geprägt wird, macht ihn zu einem zentralen Akteur, dessen Präsenz und Einbindung von den Zielgruppen eingefordert werden. Sein Mitwirken ist eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Finanzkommunikation, wie ein Experte abschliessend ausführt: «Die IR-Arbeit ginge ohne ihn gar nicht.»



SEBASTIAN KESSLER arbeitet im Bereich Konzernkommunikation und Politik der BMW AG in München. Er ist Absolvent des Masterstudiengangs «Communication Management» an der Universität Leipzig.